

# 能力評価をめぐる恣意性，欺瞞性，状況依存性

杵渕 友子

## 1. 本論の目的

能力主義人事評価には恣意性，欺瞞性，状況依存性，が不可避免的に付随するということを明らかにするのが小論の第一の目的である。すなわち，一定の基準に照らしての有能な人材はいるが，有能も無能も一定の条件下のものという保留つきのものにすぎないということである。こうした体制側の判断の基礎となる共通の知識基盤とも言うべき教養についても考察することを第二の目的としている。

昨今の日本の経営環境は，長引く不況に対する有効な経済施策が政府から打ち出されないまま混迷の状態が続いている。そのため，企業は明るい見通しがもてないでいるが，こういうときの一般的な企業行動は，まず必要最低限のものだけを残してあとは排除するという，リーン組織化である。それは不確実性要因に対する防衛手段とも言えるもので，その方法の一つはリストラクチャリングである。すなわち現行設備の再検討と余剰排除，同じく余剰人員の排除，企業ドメインの再検討，それに応じた組織の再編成，などが含まれる。その中でも解雇は，最後の手段とするのが従来の日本企業のあり方であったが，現在はそれが最初的手段として，あるいは便乗的に安易に実施されるところまで来ている。すなわち，差別，排除が，不況を言い訳にした業績不振の解決策として合理化されてきているのであるが，哀しいことに人々はそれに馴らされ始めている。そして，当然ながら企業内に残れた者にも厳しい選別の目が向けられるようになっている。それが，成果主義あるいは能力主義と呼ばれる人事評価による査定である。

小論では能力主義人事評価の恣意性，欺瞞性，状況依存性を論証するために，以下の順で論を進める。最初に，人事考課の一般的基準を確認し，能力主義による人事考課の構造を押さえる。その上で，評価には評価者すなわち支配者側の権力再生産という側面が必然的に含有されることを論じ，能力評価につきものの恣意性，権力関係のなかの能力判定の欺瞞性，能力評価の状況依存性を論述する。つぎに，被支配者側のなかでも弱者に位置する者が直面している現況について論じ，最後に評定主体である支配者側に共通している知

識、すなわち教養主義の萌芽から完成、後退までを概観する。以上の経緯を経て、リーダーシップ論に逢着せざるを得ない結果となっている。

## 2. 人事考課の基準

人事考課は通常、業績評定と能力適性評定からなっている。すなわち、過去一定期間の業績と貢献度と、今後の業績達成可能性であるが、このふたつが相俟って職務遂行に必要とされる能力全般が顕現されるとみなされている。

ここで正確を期して「能力」の定義を見ると、以下のとおりである。「能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現化されなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに退歩のおそれもあり、流動的、相対的なものである」<sup>1</sup>。つまり、能力とは「顕現化されていない」としながらも、要素として挙げられているのは、体力・適性・知識・経験・性格・意欲であり、それらはほとんど潜在的なものであることがわかる。これは矛盾ではなく、能力とは潜在能力の上に顕在化されるべき能力があるということを示すものとするべきであろう。すなわち、人事考課は顕在能力と潜在能力の2者を対象に行われるということでもある。

能力主義においては顕在化された能力を評価しようとするものであることは明らかであるが、職場の構成員のなかで順位をつけねばならないのが必定である人事考課となれば、数値化の工夫は不可欠である。生産業務や販売業務であれば数値化も比較的容易に行われるであろうが、事務職の場合は「目標による管理 (Management by Objectives = MBO)」での定性分析結果を定量化する努力をするというやり方が、現段階では最も広範囲で採用されている方法である。

このように、先に挙げた、体力・適性・知識・経験・性格・意欲といった要素の一部は確かに顕在化して他の構成員の目にも明らかになるが、潜在的部分にも大きいものがあり、表面から窺い知ることはなかなか難しい。企業側はこの部分をどのように捕捉しているかというと、学歴、出身校、年齢、年功、性別、国籍など、属性的要素を判断基準として用いている。そのなかでも特に年齢および年次にウェートを置くのが日本的といわれる年功

主義である。すなわち能力主義と年功主義は対比するときに、両極的に扱われがちであるが、現在発揮されている能力を示す業績、すなわち顕在能力にウェットをおいているのが前者で、それを下支えしているともいえる潜在的能力の方にヨリ大きなウェットをおくのが後者であるという、二者択一ではなく、同一のスケール上の移動でしかないものである。つまり年功主義が能力主義ではない、ということでは決してないのである。したがって、一般に言われる能力主義は成果主義あるいは実績主義としたほうが正確であろうが、小論では能力主義としている。

まとめると、能力主義にしろ、年功主義にしろ、人事考課においては絶対数値を直接採用したり、特に定性的項目に関しては達成度合いを点数化したり、構成員間で順位をつけたり、属性を考慮したり、あるいはしなかったり、など様々な方面からの測定により結果を導き出しているということである。そして図らずも、属性的要素は裁量の余地がある分、差別や格差を生む土壌になりかねない、ということも明らかになった。

### 3. 能力評定の恣意性、欺瞞性、状況依存性

#### (1) 体制の再生産

日本企業の採用慣行は、最近の中途採用の増加を考慮に入れたとしても、新規学卒者の同時期採用がまだまだ一般的である。そして属性的要素の年功の作用により入社後の昇進は、例外的な事例を除けば、一定の期間、昇進に差をつけない同時期同時昇進であることが確認できる<sup>2</sup>、採用時には、別の属性的要素である学歴や出身校、性別、国籍が作用することも観察されている。すなわち、日本企業の勤労施策の基幹部分の変革はゆっくり進んでいるということである。ここでは特に学歴、出身校に焦点を当て、教育と権力の関係について論考したい。

教育による資格は、身分や階級による機会の不平等を是正するものであるが、竹内<sup>3</sup>はウェバー（Weber, M.）を引いて、それは同時に有資格者による地位の独占をもたらし、機会の平等化という公式論理の裏面、すなわち仲間内による地位の独占（再生産）という論理が潜んでいることを示している。さらに、教育資格取得には長期にわたる費用負担が伴うので、財産による裏づけが必要となり、そこでも不公平が生じていることもウェバーは指摘しているとしている。換言すると、能力による選別は、支配階層の特権維持あるいは排他戦略と被支配階層の特権奪取の試みという、支配／被支配の対立的側面を有するも

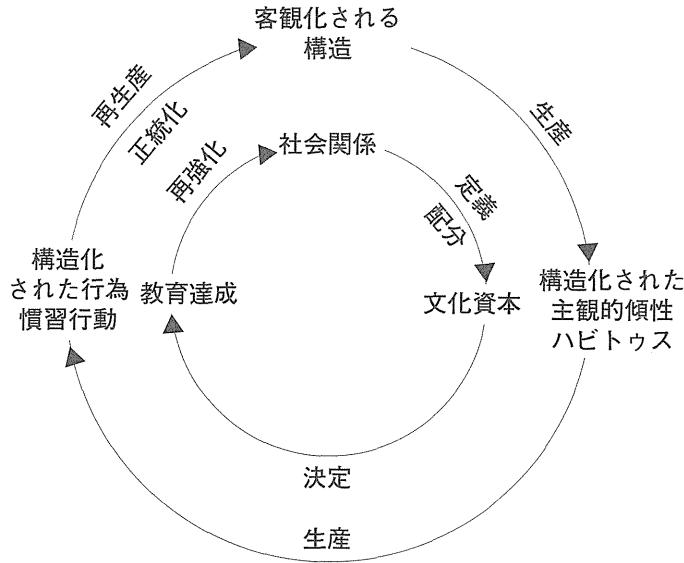


図1 ブルデューの再生産理論

出所：Foster, L. A., *Australian Education: A Sociological Perspective*, Prentice-Hall of Australia, 1981, p.321.

のである，というのである。この見方は，両集団のあいだの利害闘争的葛藤に着目しているため，葛藤理論と名づけられている。このように葛藤理論は，支配集団による能力主義を表看板とした，事態を隠蔽する戦略である，という視点を提供するものである<sup>4</sup>。

選抜基準の設定は支配階層が行うのが常であるが，大学進学者が少数であった時代には彼らによる身分集団が社会において支配集団を形成した。大学が大衆化した現在では，大学のなかでも一部のエリート校出身者が主に支配者層を占めることが多い。高等教育で身につけるものは，高度専門知識であり，かつ教養であろう。特に大学が大衆化する以前にはそれが「エリート文化」を醸成し，彼ら同士が親和性をもつ契機になっていた。やがて社会に出て他の身分集団と出会えば，この親和性が同一職場内での上下関係よりも同資格者同士である横の関係の方を強く意識させる方向で働き，横同士の交流を深めさせる。さらにそれは職場を越えた同じ立場の人との人脈形成へと繋がっていく。

このように，教育による階層形成が起こり，支配層は自己拡大しながら経済的利益を生む基盤を固めようとする。これが葛藤理論をさらに洗練させた，ピエール・ブルデュー（Pierre Bourdieu）の，文化資本をつうじての社会的再生産理論<sup>5</sup>（図1）である。すなわち「文化財を理解可能にするコード所有者には富めるものがますます富むという文化資本

の拡大」が起こる，としている。これを段階的に説明すると，上層階級の家庭には正統文化（クラシック音楽や古典文学）が蓄積されており，その「子弟は家庭で（正統的）文化能力の相続がおこなわれる」ので，ここで文化資本が学歴資本に変換され，さらに，「学歴資本は社会的地位に変換されることによって経済的利益を生みだす」，となる。これはエリート育成を推進するフランス<sup>6</sup>だけの現実ではなく，日本においても，たとえば東京大学に入学する子弟の家庭が高所得層であることはつとに指摘されている<sup>7</sup>。

教育，あるいは学歴がもたらすものは，知識，教養だけではなく，経済力であり人脈であり，そして権力であるからこそ，多くの人々の教育へのモチベーションを高めることができるというのであるから，そこを問題にしても仕方がない。しかし，教育が生んだエリート層が支配層を形成し，自己利益の保護・拡大に知力・権力を傾けるという流れができるとしたら，何のための教育なのかを問いたくもなる。

以上，評定者は必然的に排他的，既得権擁護的，であることを見た。どんな査定も本来的に差別的なものではあるが，そこに支配のもつ本質から来る恣意性が入るというのであれば，その差別性は被評定者の納得の範囲を越えるであろう。

## (2) 評定の欺瞞性

能力測定については，各企業が企業特性に則して検査標準を規定している。ところで，検査方法に正当性を付与するためには，識別力（差異を識別する力），信頼度（結果の安定性），妥当性（目的適合性）が備わっていなければならない。人事考課において，検査方法の正当性が確保できれば，評定結果は被評価者の納得は得られるのであろうか。検査標準のみならず，道具は，一般に，精緻化されたほうがいい。しかし，道具はそれを使う人間の技量があってこそフルに機能を果たすものであるなら，そこに作用する人的要素についても一考する必要があるのではないだろうか。上記3の(1)では支配層による評定には一定のバイアスが入ることを明らかにしたが，あるグループが他のグループの知能を「科学的」，すなわち数値化して測定しようとした歴史を見たとき，そこに働いていたのは純粹無垢な科学的関心ではなく，社会ダーウィニズム（「適者生存」を人間社会にも適用する考え）に代表される，一定の意図——差別や排除——が介在していたことをわれわれはもう知っていたはずである<sup>8</sup>。よって小論では，人事考課には検査方法の正当性の問題と，企業組織という権力関係の場で評定が行われるということにも考察を加えなければならない，と考える。

検査方法の正当化の努力は各企業に委ねるとして、先にも触れたが、事務職の業績評価の道具として開発され、能力主義的な人事・賃金制度の支柱であり、かつ多くの企業で採用されている「目標による管理」について検討をしたい。目標による管理は、つぎの手順で行われるもので、査定 of 道具としての機能に加えて、自己決定による勤労動機の向上という期待も込められている。まず課員と直属の上司とが個別に面談をし、次期の目標を設定する、期末にその達成度を課員自らと上司とで行い、それを開示しあいながら面談をし、すりあわせをする。その結果が評価の基礎となるのだが、課員が結果に納得がいかなければ、人事課などへの異議申し立て制度も用意されているのが普通である。

こうしてみると、いかにも民主的でオープンで、課員の納得が得られやすい管理ツールのようなのであるが、問題にしたいのは道具よりもセッティングである。すなわち、権力が非対称の関係にあるとき、評価する側／される側が、あたかも対等を装いながら目標設定の話し合いをもっている構図である。双方とも意識するしないは別として、企業の望む方向に沿って「自己決定」が促され、それに応じる形で目標が設定され、達成度が計測される。評価つきの自発性や自己責任。これが欺瞞でなくて何と呼ぶべきだろう。

### (3) 能力の状況依存性

組織目的達成に対する貢献度の比である効率性がその組織での有能の度合いを測る物差しであり、測定には恣意性と欺瞞性を不可避であることを述べてきた。逆にいうと他の組織目的のもとでは有能な彼／彼女も有能ではない可能性があるということである。となると、企業は企業環境に従属しているので、環境に適応していかなければ存続はありえない。換言すると、企業とは企業の内と外の環境変化に応じて不断に変化を繰り返す存在にほかならないということである。当然、企業が必要とする機能も変化するという一方で、個人の能力の有能性は、関係性などの人的要素を捨象しても、流動性と偶然性の上に成立していると言えよう。逆に言うと、無能も流動性と偶然性の上に成立しているものなのである。

環境変化にさらされているのは企業だけではない。個人もまた然りで、個人の人生の途上には、個人的、家庭的変動要素に満ちあふれている。そして様々な出会いがあり、それらによる人生の好展開、悪展開を考えれば今日の自分が明日もあると思う方が無理がある。つまり、他者からの評価によって無能になったりすると同時に、望むと望まざるとに拘わらず、個人の側に起こる変化の方向によっては、企業から見て「無能」になることもあるということである。すなわち、有能者と無能者の境は断絶ではなく、連続しているのであ

る。「無能」のレッテルは有能者にとっても決して他人事ではないということである。有能者が無能者に対し自分とは無関係と考えているとしたら、それはあまりに浅慮であると言わざるをえない。結局のところ、有能／無能の違いは状況に依存しているということである。

#### 4. 労働市場弱者

現代は高度な専門知識の獲得に時間がかかる高度機能知識が望まれる時代である。そして、労働市場においてはその知識に市場性がなければ、その価値はなきに等しい。企業に雇用されなければ、すなわちエンプロアビリティがなければならないということであるが、それがなければ昇進どころか採用すらも望めないのである。

第2項のところで指摘したことであるが、潜在的能力のなかの構成要素である年齢、学歴、性別、国籍などの属性の評価は裁量の余地がある分、差別、排除を生む可能性を秘めたものである。採用時の人材の評価は、入社試験があったとしても、すべてが見込みでしかなく、潜在的能力中心になされる。入社後に支配階層による恣意的選抜があることは先に見たとおりであるが、非エリート校出身者、未熟練者である若年、女性、外国人などは、採用選別時の属性での加点が低いいため、入社すら許されないことが起きる。いわば労働市場弱者である。ここで労働市場の、第一次労働市場と第二次労働市場の2分化が起きる。第一次労働市場とは、高賃金、良好な労働条件、雇用の安定性、明確で公平な就業規則、仕事の保障、昇進の機会などによって特徴づけられる。対する第二次労働市場は、低賃金、劣悪な労働条件、雇用の不安定性、恣意的な就業規則、昇進機会の不足などによって特徴づけられる。このように労働市場弱者は企業の外部／内部の労働市場において差別的に扱われ不利を被ることになる。

ところで、1995年に日本経営者団体連盟（経団連）は研究プロジェクト報告「新時代の『日本の経営』」をまとめ、企業に対する提言を行っている。それは労働市場を「雇用ポートフォリオ」と称し、3つに分類してとらえることを推奨するものである。すなわち、①長期蓄積能力活用型グループ、②高度専門能力活用型グループ、③雇用柔軟型グループである。この分類において、労働市場弱者は明らかに③に入る。

また、1999年度の国民生活白書では「選職の時代」の到来を謳い、自らの好みと適性にあった職業で活躍して生活を楽しむことを提言している。そのためには個人自らが知識を

深め、技能を磨くといった自己啓発を自己責任ですることが望ましいとしている。確かに、この買い手市場の労働市場の時代にあって、企業に対して対等に、あるいは優位に立って交渉できるのは、②のグループであろうから、この提言も的はずれていない。しかしこれは改めて提言と呼ぶようなものではなく、提言しなくとも市場はそうに動いているものである。この提言に意味があるとしたら、企業を日本的経営の支柱である終身雇用の呪縛から解放するのに寄与したことではないだろうか。そして、自己啓発、自己責任などと、個人の側に雇用の責任を負わせている。こういう「強い個人」<sup>9</sup>を仮定することで、「雇用ポートフォリオ」も「選職社会」も企業の都合を優先させるのに力を貸すものであることを強調したい。この背後にエリート族の支配構造の固定化、既得権益擁護の動機が透けて見えてきはしまいか。そして、③のグループに入れられた労働市場弱者は、第二次労働市場の劣悪な労働環境で働くのである。

フリーターという言葉の誕生以来、自ら③のグループに入る若者たちを大人たちは、それを若者の精神発達の未熟さや怠慢の結果であるとして、彼らに対し冷たい視線を向けている。現実には、若年（15歳から24歳の男性）失業率が、1999年以降、10%以上を記録しつつづけているが、若年失業が中高年と比して問題化されにくいのは、若年失業が自発的なものと考えられているからである<sup>10</sup>。しかし、若年層に限らず一般に、無職、転職、非正規雇用といった帰結について、それが自発か非自発であるかを見極めるのは難しい。若者側の理由として、勤労意識の変化、パラサイト・シングルという計算、「やりたいこと」への執着の強さ、アルバイトなど比較的容易な収入源の存在、などがあるだろう。そして企業側の理由としては、中高年の解雇の困難さを若者で雇用調整をする、未熟年労働者を教育する余裕がない、などがある。これに時代状況が文脈要因として加わるのであるから、フリーターの大量発生の原因は複合的である。

若年労働力のなかでも、潜在能力の要素の学歴、出身校の得点の高いものは①のグループに入れられ、そうでもないものは③に入れられる。職業人として基礎を鍛えられる時期を未就労、あるいは非正規雇用のまま過ごすということは、理由はともあれ、様々な意味で重大である。挙げてみれば、まず、計画的生計を営む訓練機会の喪失、経済面での困窮、生活面で不規則、年齢にふさわしい基礎技能（ビジネス・マナーを含む）の習得の機会喪失、などがある。その結果、後の技能蓄積に困難が伴い、その後も求職活動が難しく、所属している安心感が得られないまま、所属していないことの不安に加え自信喪失、恥の意識、将来への不安に苛まれ、やがて社会への不満、恨み、怒りへと結びつき、社会を不穏



にする要因になりうる。また、国全体で見たときも、長期的に国力低下は避けられないであろう。

生産性から見て劣るのは、若年だけではない。高齢者は高賃金に照らして生産性が低いとされ（よって、企業は賃金と貢献度の齟齬を定年制度でバランスを回復する<sup>14)</sup>）、女性は結婚、出産、育児、親の介護などの人生イベントからの影響を受けやすいため、パフォーマンスに信頼を置きにくい、と企業は判断する。また、主に男性で構成されている企業のもつ価値観とは異なる価値観をもっているため（ここで男性・女性のもつ一般的な価値観の相違について論じるつもりはないが、大雑把を畏れずに言えば、男性は「名」をとり、女性は「実」をとる存在であるとだけ、比喩的に表現しておこう）全社の一体感に価値を置く日本企業においては敬遠されがちである。価値観の異質性という点は外国人労働者も同様で、日本企業は彼らを仲間として加えることに二の足を踏みがちである。ただ、物事には裏表があり、女性も外国人も異質ゆえに期待される場面もあることは確かで、日産のカルロス・ゴーン（Carlos Ghosn）の例などは後者の格好のケースであろう。

以上、労働市場弱者の存在を照射してきた。この③の雇用柔軟型グループ、あるいは第二労働市場に入る、または入らざるをえないグループを、自己責任として突き放すのは簡単である。ここは企業側の雇用行動に短期的ではなく長期的、自社利益だけでなく国家的利益を判断材料に持ち込むことをを望みたいところである。しかし、企業が有能な人材で陣容を固めようとするのは合理的行動である。ある意味で企業行動は本来的に恣意性に満ちた、エゴイスティックなものであり、自由主義経済は何よりもそれを標榜しているものではある。

企業側による「有能」の選抜に恣意性、欺瞞性、状況依存性がつきまとうのを前項で見てきたが、次項では企業行動を左右する経営者層の知的バックボーンについてまとめてみた。

## 5. 支配層の知識

企業組織は一定の目的をもって結成されるものであるから、当面の目的達成において貢献度が高い機能を有するものが有能というラベルが貼られ、厚遇されていくのは道理である。それを追求しようとしたのが能力主義であるが、その裏には身分集団間の葛藤があることはすでに見てきたとおりである。機能獲得には教育（訓練を含む）が不可欠である。そ

れは学校教育であり、企業内教育、自己啓発である。特に学校教育の場での教育達成には、すでに触れたとおり、学力と財力が必要である。ならば、それだけの理由だけでも、上層階級が有する正統文化に対する下層階級からの憧憬を誘うものであろう。ここに支配——服従関係を成立させる最初の契機がある。すなわち、いかに支配者側の権力保持の努力があろうと、被支配者側が従順でなければ権力は名目上のもので終わり、実質的効力は発揮されえないからである。権力者の権威を裏づけるものの一つのが正統文化の保有であると言えるのではないだろうか。以下、日本の教養文化がエリート文化となった経緯を、筒井<sup>12</sup>の研究成果に拠って見ていきたい。

「文化の享受を通しての人格の完成」を教養の観念として、日本ではエリート文化の中核となる教養主義と大衆文化の中核となる「修養主義」とが、明治後期に「修養主義」として同時に同一物として成立している。修養主義的な社会意識は江戸時代にすでに、二宮尊徳の報徳社や石田梅岩の石門心学などを通じて庶民レベルでは存在していた。明治後期になって青年層のアノミー的状况に対しての修養書ブームがあり、修養によって人格の向上が目指されるようになった。当時の日本の学歴エリートは旧制高校出身者であるが、その頂点である一校に新渡戸稲造が明治後期に校長に就任して以降、旧制高校文化が教養主義になる。当時は、「修養」と言われていたのだが、(当時「教養」とはたんに「教化」「教育」「育成」を指していた)、そこでは「努力」「習得」による「人格の完成」に高い価値が置かれており、その点で大衆文化の中核的エートスと差はなかった。むしろ修養主義に包含される形で教養主義が成立したというほうが正しいだろう。いずれにせよ、旧制高校文化が教養主義に染まり始めたこのときが教養主義の成立の契機である。以後、大正期にエリート文化が分離、自立してきはじめ、一時マルクス主義、軍国主義に压されたものの、昭和期に入って教養主義が復権と完成を果たした。そして戦後になって、1960年代の末期から学生運動が起こり、70年代初頭には沈静化したものの、キャンパスには「しらけムード」が広がっていった。若者の教養離れはここらに始まり<sup>13</sup>、現在に至っている。

大学生という身分がそれだけでステータスとなった時代から、大学進学率が徐々に高まり、ついに5割を越えて大学が大衆化したのが現在である。現代の日本では大学生はもはやエリートではない。強いて言うなら、大学のなかでも国内でトップクラスの大学、あるいはトップクラスの学部出身者がかるうじてエリートと言えるであろう。しかし彼らにいい意味でのエリート意識(たとえば、ノブレス・オブリージュ)があるかと言えば、それはない。しかも彼らのもつ文化は正統文化のそれではなく、大衆文化である。もはや

「エリート」文化は尊敬や憧憬の対象ではなくなった。そして彼らの知識は教養主義的なそれではなく、高度な専門分野の機能的知識である。つまりリーダーシップを成立させる要素の一つが「幅広い」教養から「細分化された」専門知識へと転換してきている。

日本では学歴エリートたちの多くが産業界に進み、主要企業の上層部にあって企業行動のエートスのを長いこと支えてきた。ということは、支配者層、とりもなおさず評定者の行動のバックボーンも教養主義にあったと言えよう（筒井は代表例として住友を取り上げている）。経営とは意思決定のプロセスであるとしたのは、サイモン（Simon, H. A.）であるが、その意思決定には選択肢が複数あり、どれを選択するかにそのリーダーの特質が表れる。決定事項が非定型業務であればあるほど、すなわちリーダーの地位が上位であればあるほど、その意思決定にリーダーの地金が隠しようもなく出るものである。確かに教養主義的知識の中核を成す文芸知だけでは、実際的な問題解決に直接役立たない。しかし、複数あるソリューションのなかからどれを選択するか判断基準に効率以外の要素を加味させることができるかどうかを決定するのが、その人のもつ正統文化であり、いわゆる教養ではないだろうか。

意思決定者である経営者の行動には、たとえば、その不採算部門切り捨ての激しさを評した Jack the Ripper の異名をもつジャック・ウェルチ（Jack Welch, 元GE会長）から福祉事業に私財を投じている小倉昌男（元ヤマト運輸社長）までの幅があるのである。支配者層は、普遍性をもつと信じている価値観に基づいて決断し、行動する。それに再考を促すのが教養であると言えるのではないだろうか。

現在の日本の教養の運命はどうなっているのだろうか。富裕層の家庭に集中していた正統文化も、わが国においては国の経済力の増加にともなって、一億総中流化の波に後押しされる形ではあるが、多くの人々によって享受される段階にきている。たとえそれが、皮相的な堪能の仕方であっても、エリート層が独占していた、そして非エリート層をして目標とさせるような知的、文化的世界を見つけるのはもはや難しくなっている。教養主義は大きく後退したと言えるだろう。教養主義が衰退したことでわれわれは一体何を失ったのだろうか。筒井はそれを、「これからのリーダー養成の方向にせよ、比較文明論・比較歴史社会学的認識が必要だということであり、さらにその規定に幅広い人文的教養が必要」<sup>14</sup>と、教養の欠落によるリーダーの危機という形で論じている。竹田も、教養は「個人の問題である以上に、むしろ時代や社会の最大の課題である。……教養の有無やそのありようの如何は、国や民族の運命を左右する」<sup>15</sup>としている。すなわち、教養の有無はリーダー

シップのあり方に関わるので、リーダーが率いる集団の構成員の安寧、集団の命運、集団が属する外部社会への影響に直結する課題ということである。

以上、教養の衰退はすなわちリーダーシップの問題である、ということになった。

## 6. 検討

イギリス社会学者アンソニー・ギデンス（Giddens）は、効率（市場原理主義）と公正（持続的経済成長）を共に達成する「第三の道」を提唱している。ギデンスも能力主義社会は、「特権を手に入れた人は、必ずや自分の得た特権を子どもに贈与しようとする。こうして能力主義そのものが途絶えてしまう」<sup>16</sup>として、能力主義のもたらす結果不平等について論じているが、この不平等に対する処方箋は、ギデンスはそれでも「教育」であるとしている。「とりわけ貧困層に対する技能教育と職業訓練の改善は、ほとんどの先進国が共有する課題」<sup>17</sup>であるとし、「可能性の再分配」の方途に教育を据えているのである。教育投資の主体は、個人、家庭、企業、国家など様々あるが、ギデンスは正統的文化資本の蓄積のある家庭の出身でない者にも教育の機会を与えようと言うのである。ところで、特に学校外教育の責任を、個人に求めているのが「選職時代」である。仕事が人間にもたらすものは大きい。経済的安定、身分保障といった生存レベルの喜びもさることながら、働ける喜び、協力し合う喜び、達成する喜び、認められる喜び、成長する喜び、と仕事は想像以上に精神的活動に関わるものである。そして、そこに職場での教育が加われば「可能性の再分配」という、未来に向けた喜びも望めるのである。

日本企業の強さの一端は豊かな企業内教育にあったことは周知のとおりである。当然それは終身雇用とセットで可能であったことであるが、終身雇用という前提が消えつつある現在において企業内教育を企業に期待するのは酷というものであろう。しかしそれは企業活動の効率性という価値から見ての合理的判断であるものの、今少し広く長い視点で考え直してみれば、企業が教育の負担を負うことは、社会の一員である企業にとって義務でもあるという認識ももてるのではないだろうか。こういう考えを、そして行動を多くの、特に大企業が実行に移すことを期待したいが、それを可能にするのは、やはり「教養」ではないだろうか。

さて、フランスの思想家ベルナール＝アンリ・レヴィ（Bernard-Henri Lvy）<sup>18</sup>は「純粹さへの意志」こそがあらゆる理想社会を説くイデオロギーに秘められているとしている。

それが、現象面では、他者の存在の否認、異質な者の共同体内部への侵入の排除などとして現れるのである。企業組織の人間関係は権力関係で成立しているが、そこは政治アリーナでもある。このような参加者の思惑が渦巻く場においては一つの判断が「純粹さへの意志」をもって熱狂性を帯びやすい。強い信念をもった構成員がトップ・マネジメントにいた場合（それは多くの場合、彼の成功体験が基礎になっているのだが）、無反省な繰り返し行動が発生しやすく、それは企業存続の意味でも構成員の安寧の意味でも、また広く社会の安定性の意味でも危険なことである。そこに世界を見渡す視野、歴史的視点がもたらす相対性が必要とされ、それをもたらすのは、やはりここでも教養の果たす働きが大きい。

教養主義の発端は「文化の享受を通しての人格の完成」と、小乗的であった。しかし、その教養が、リーダーという個人にあるかないかが、教養の問題が大乗的になるかの分かれ目となる。すなわち、教養が世界的視野、歴史的視野のみならず弱者への視線をもたらし得るものであるはずだからである。それは理性的理解の所産であって、同情ではない。換言すると、たとえば小論の限られた議論における、能力主義のもつ恣意性、欺瞞性、状況依存性を理解したなら、それに応じた対応が生まれるはずで、この場合であれば、第三者が恣意的に無能のレッテルを貼る権利がどこにあるのか、という自問が始まるはずである。マネジメントは関係切り捨て、個人の孤立化の方向ではなく、関係作り、連帯の方向で探求されるべきであろう。

## 7. 結語

能力主義による評価による選別は、あたかも企業が抱えている当面の問題すべてに対する切り札のように扱われ、こうした横並び行動は、企業のトップ・マネジメントが考えることを放棄している証左である。既に論じたとおり、教養主義はいつのまにか過去のこととなった。正統文化は国民全体が文化的に嵩上げされた分、表面的には大衆文化に圧倒されつつ、「本物志向」という振り子が振り戻される流れのなかで潜在化し、遍在化し、無数の局所で深化（オタクという言葉もある）していると考えるのは希望的観測に過ぎるであろうか。いずれにせよ、それは弱体化と同義であるに違いはない。となると、現代の企業経営者層のエートスの基幹を成す、教養主義に代わるものはどこに求めたらいいのだろう。どちらが先かは検証できないものの、現代がグローバリズム、市場主義が跋扈を許していることだけは確かである。社会全体がグローバリゼーション、市場主義に端を発した競

争のプレッシャーのなかにあり、人々が互いに向けるまなざしに厳しさが増している。今こそ教養による他者との共存の復活が望まれるところである。

小論の目的の一つは能力判定にまつわる恣意性、欺瞞性、状況依存性を明らかにすることであったが、ここには隠された意図もあった。それを知ることによって、企業が個人に貼る有能・無能のラベルに対し、個人は過剰に歓喜も落胆もすることはなく、冷静に対応するのが正しい態度であることを示すことである。有能・無能の線引きが恣意性に満ちたものであるとき、有能とラベルされた者にとってそれを知ることには差はないが、無能のラベルの者にはどんな反応があるだろう。当然、怒りはあるだろう。と同時に、「救われた」という思いを抱くのではないだろうか。「あなたは客観的基準に正確に照らして無能です」と言われてうれしく思う人はいないだろう。そこに状況依存性といった運の要素が作用してるからこそ、人は納得して結果を受け入れられるのではないだろうか。また、潜在能力の評価に裁量の余地があることにも触れたが、日置<sup>19</sup>は、潜在的能力（日置の定義では、外部からは測定不可能のため、あくまで本人の意識における、としている）な能力は正規分布か、あるいはそれに類似した分布になっているが、顕在化した能力はジフ分布（確率分布ではなく上位からの順位）となっているため、そのズレが評価者と被評価者とで能力認識に違いがあることの説明していることを紹介して小論を閉じることとしよう。

## 【引用文献】

- 1 日経連能力主義管理研究会，2001 能力主義管理—その理論と実践，日経連出版部 p55
- 2 日本労働研究機構，1993，大企業ホワイトカラーの異動と昇進
- 3 竹内洋，1995，日本のメリトクラシー—構造と心性，東京大学出版会 p18
- 4 同上書 p19-24
- 5 同上書 p25
- 6 柏倉康夫，1996，エリートをつくり方—グランド・ゼコールの社会学，ちくま新書
- 7 荻谷剛彦，1995，大衆教育社会の行方，中公審新書 p65
- 8 スティーヴン・J・グールド，1989，人間の測りまちがい—差別の科学史，鈴木善次／森脇靖子訳 河出書房新社（*The Mismeasure of Man* by Stephen J Gould W. W. Norton & Company Ltd. 1981）
- 9 金子勝，1999，反グローバリズム，岩波書店
- 10 玄田有史，2001，仕事のなかの曖昧な不安—揺れる若年の現在，中央公論新社 p46

- 11 Lazear, E. P. *Why is There Mandatory Retirement ?* Journal of Political Economy, Vol.87, No. 6 December 1979
- 12 筒井清忠, 1995, 日本型「教養」の運命—歴史社会学的考察, 岩波書店
- 13 筒井清忠, 2000, 新しい教養を求めて, 中公叢書 p7
- 14 同上書 p32
- 15 竹田篤司, 2002, 明治人の教養, 文春新書 p177-178
- 16 アンソニー・ギデンス, 1999, 第三の道—効率と公正の新たな同盟, 佐和隆光訳 (*The Third Way — The Renewal of Social Democracy* by Anthony Giddens Andrew Nurnberg Associates Ltd. 1998) p173
- 17 同上書 p184
- 18 ベルナール＝アンリ・レヴィ, 1996, 危険な純粋さ, 立花英裕訳 紀伊國屋書店 (*La Pureté Dangereuse* by Bernard-Henri Lévy Grasset & Frascquesll 1994)
- 19 日置弘一郎, 1998, 「出世」のメカニズム—〈ジフ構造〉で読む競争社会, 講談社 p84